

УДК.65.012.122

О. В. ШЕБАНІНА, доктор економічних наук, професор

Н. І. ГАЛУНЕЦЬ, аспірант

Миколаївський національний аграрний університет

Бенчмаркінг як інструмент управління процесом адаптації аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку

Постановка проблеми. Зі вступом України до Світової організації торгівлі вітчизняний аграрний сектор одержав додаткові можливості доступу до зовнішніх ринків, що привело до посилення конкурентної боротьби і підвищення вимог до якості сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і світовому продовольчому ринках. Таке посилення в свою чергу створює якісно нову економічну систему господарювання в аграрному секторі, що змушує сільськогосподарські підприємства гнучко адаптуватися до нестабільних умов світового продовольчого ринку.

Варто зазначити, що на нинішньому етапі у вітчизняних аграрних підприємствах не відпрацьований механізм управління процесом адаптації до мінливих умов світового продовольчого ринку, що спричиняє зниження ефективності їхньої діяльності. Зарубіжний досвід показує, що одним із сучасних та перспективних інструментів удосконалення управління процесами адаптації діяльності підприємства є бенчмаркінг, який забезпечує досягнення заданого рівня конкурентоспроможності в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань адаптації та її окремих компонентів присвячено праці вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема В. Андрійчука [1], А. Алексєвої, С. Бабенка, Н. Білошкурської [3], С. Виноградського, Ж. Криська [7], А. Швиндина [11], В. Ячменьової [13]. Водночас питання бенчмаркінгу як інструменту управління процесом адаптації діяльності сільськогосподарських підприємств до умов світового продовольчого ринку залишається

малодослідженим.

Мета статті - визначити особливості функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах світового продовольчого ринку та можливості використання бенчмаркінгу як інструменту управління процесом їх адаптації до зазначених умов.

Виклад основних результатів дослідження. Аграрний сектор формує основну частину продовольчих ресурсів і суттєво впливає на гарантування продовольчої безпеки України, розвиток внутрішнього й світового продовольчого ринків.

Світовий продовольчий ринок - це цілісна динамічна система раціонального формування та розподілу продовольчих ресурсів первинної й вторинної переробки, що забезпечує взаємодію виробників і споживачів у встановленні обсягів та структури виробництва, а також досягнення і підтримання необхідних якостей та цін продукції. Специфіка функціонування аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку зумовлюється певними умовами його становлення. До таких умов, на нашу думку, можна віднести: біокліматичні, які дають можливість збільшувати обсяги виробництва й забезпечувати населення високоякісною продукцією; зміну інституційної та організаційної структури ринку в найбільших країнах-виробниках продовольства; інфраструктуру ринку; процес змін і постійного удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності; розмір та галузеву спеціалізацію підприємств; співвідношення попиту і пропозиції на ринку; розвиток міжнародної торгівлі; скорочення фінансування сільськогосподарського виробництва; загальну політичну ситуацію у світі та політико-правову стабільність кожної країни. Всі ці умови впливають на діяльність аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку, а для забезпечення її результативності підприємствам необхідно управляти процесами адаптації до зазначених умов.

Підприємство як суб'єкт товарно-грошових відносин, що володіє економічною самостійністю й повністю відповідає за результати господарської діяльності, повинно сформувати такий механізм адаптації до умов світового продовольчого ринку, який би забезпечив йому високу ефективність роботи на ньому.

Технологія ефективного управління процесом адаптації повинна передбачати складання відповідного алгоритму, визначення способів і методів впливу на процес адаптації, якісних та кількісних показників, які дають змогу контролювати процес адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку. А сам процес адаптації має забезпечити максимальне використання й залучення усіх ресурсів виробничого потенціалу підприємства, а також вимагати від останнього зміни виконуваних функцій і внутрішньої організаційної перебудови, насамперед доповнення організаційної структури новими ланками, перегляду всієї системи розподілу прав, повноважень та відповідальності [7].

Адаптація діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, на нашу думку, повинна починатися із вивчення досвіду пристосування до них своїх конкурентів, тому що основна проблема виходу підприємств на зовнішні ринки торкається тих із них, які або не можуть конкурувати, або з якихось причин не мають відповідної можливості. Для цього й існує бенчмаркінг - технологія вивчення і запровадження кращих методів ведення бізнесу.

Поняття «бенчмаркінг» від англійського Benchmark, «початок відліку» - це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, успішніших. фірм. Як еталон для оцінки рівня продукції бенчмаркінг використовувався в організаціях усього світу з початку 90-х років минулого сторіччя [2].

Класичним визначенням бенчмаркінгу є слова засновника цього

методу, керівника Глобальної мережі бенчмаркінгу Роберта Кемпа: “Бенчмаркінг - це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності” [5]. У ширшому трактуванні бенчмаркінг - це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, це: концепція природного розвитку, прагнення фірм до безупинного удосконалення; сам процес удосконалення, тобто безупинний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці [9]. У процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук підприємств, які показують найвищу ефективність, навчання методам їхньої роботи й реалізація передових методів у власній практиці. Під час його проведення аналізується практика кращих підприємств, шукається відповідь на питання «що, як і чому» роблять лідери в процесі задоволення потреб споживачів та клієнтів [8].

Основне завдання бенчмаркінгу - постійне вдосконалення маркетингу, фінансової структури доходу підприємства, технічної забезпеченості продукту, розвиток менеджменту підприємства. Він пов'язаний із пошуком і вивченням найкращих методів та способів розвитку, щоб власний бізнес знаходив нові шляхи вдосконалення.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів) із відповідної галузевої структури. Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції [9].

Бенчмаркінг застосовують у всіх сферах діяльності підприємства - в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом і т. д. Це в свою чергу дає змогу аграрному підприємству виявити основні проблеми в таких видах діяльності та запровадити нові підходи до їх розв'язання. Найбільше він пов'язаний із постановкою цілей і є одним із компонентів процесу

планування - неодмінної умови успішного управління адаптацією діяльності аграрного підприємства на світовому продовольчому ринку.

На нинішній час бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях. Причина подібної популярності легко з'ясовна - бенчмаркінг допомагає відносно швидко та з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси. Він уможливорює зрозуміти, як працюють передові компанії та домогтися таких самих, а можливо навіть вищих, результатів [2].

Бенчмаркінгове дослідження припускає виявлення еталона ведення агробізнесу за допомогою загальноприйнятих, стандартних оцінок діяльності аграрних підприємств. Таким еталоном стають методи роботи кращих із них, які визнають такими, що заслуговують на поширення в інших підприємствах.

Основним елементом, що впливає на успішність адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, є те, що на практиці застосування бенчмаркінгу проводиться на:

мікрорівні - це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій аграрного підприємства на світовому продовольчому ринку;

мезорівні - за чинниками, характерними для аграрного сектору в цілому;

макрорівні - зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні чинники виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій і т. д.).

Задачі для бенчмаркінгу визначаються сутністю самого процесу еталонного порівняння, яку розкривають наведені визначення цього інструменту управління. У процесі еталонного порівняння виділяють: вимірювання своєї діяльності та порівняння показників з іншими;

вивчення й використання позитивного досвіду інших у своєму підприємстві [10].

Стандартний процес бенчмаркінгу включає кілька етапів. Успіх його полягає в чіткому дотриманні та відповідному виконанні кожного з таких етапів:

планування, що передбачає визначення критичних факторів успіху, вибір процесу бенчмаркінгу, документування процесу, розробка показників;

визначення параметрів для процесу бенчмаркінгу;

спостереження і збирання інформації з обраних напрямів - проводиться збір інформації про своє підприємство та підприємства партнерів із бенчмаркінгу, для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані (інформація повинна бути достовірною);

аналіз - одержана інформація класифікується та систематизується, проводиться вибір методу аналізу й оцінюються ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат;

адаптація - вибір найкращих практик процесу бенчмаркінгу, пристосування їх до умов роботи свого підприємства, проведення змін;

удосконалення - завдання полягає у тому, щоб вибрати ті елементи процесів, запозичені методи та схеми, які дають змогу реалізувати стратегію безперервного вдосконалення діяльності підприємства на світовому продовольчому ринку.

Виконання зазначених етапів бенчмаркінгу являє собою безперервний процес, а не разовий захід. Оскільки вимоги споживачів на світовому продовольчому ринку повсякчас змінюються, не є постійними й характеристики роботи підприємств-конкурентів. Основними індикаторами конкурентного порівняння на світовому продовольчому ринку є: ціна, якість, турбота про споживача, сервіс обслуговування, зворотний зв'язок зі споживачем, доставка, різноманітність продукції, нові

продукти і послуги.

Відповідно до існуючих етапів виділяють два основних види бенчмаркінгу: порівняльний та процесний.

Порівняльний бенчмаркінг (performance/ competitive benchmarking) - це залучення організацій у процес вимірювання результатів, оцінки й порівняння показників діяльності організації та рівня її розвитку. Інформація, зібрана у процесі порівняльного бенчмаркінгу, може бути використана для визначення адаптаційних можливостей і вдосконалення їх управління або на встановлення стратегічних цілей. Як контрольні значення (бенчмарків) розглядаються рівні розвитку аграрного підприємства, а підприємствами-лідерами в аграрному секторі встановлюються кращі соціально-економічні показники діяльності.

Процесний бенчмаркінг (process benchmarking) являє собою пошук організацій, що мають кращі досягнення в тій чи іншій сфері діяльності, для їхнього подальшого детального дослідження [4]. Це глибоке функціональне дослідження діяльності як свого підприємства, так і підприємства-партнера.

Усвідомлення механізму функціонування процесу в порівнянні його показників із результатами аналітичного процесу в своєму підприємстві полягає у вивченні кращих процесів. Дослідження регулюються бенчмаркінговим «Кодексом поведінки» та на основі взаємної домовленості сторін. У процесі еталонного порівняння одержані знання адаптуються й запроваджуються у власні процеси управління діяльністю аграрного підприємства в цілому як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Тому процесний бенчмаркінг передбачає глибоке функціональне дослідження діяльності аграрного підприємства та підприємства-партнера.

У процесному бенчмаркінгу проводять пошук кращих господарських рішень, при цьому детально вивчають потрібні етапи діяльності підприємства-партнера, а також фактори, які поліпшують

бізнес-процес, тобто: методи, стратегії, підходи, інструменти, що підвищують показники діяльності підприємства та його конкурентоспроможності [10].

Дані види, як правило, не функціонують окремо один від одного, а комбінуються. Комплексне використання порівняльного і процесного видів бенчмаркінгу забезпечить ефективне управління процесами адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, заснованої на детальному вивченні конкурентного середовища та використанні модифікованого досвіду конкурентних підприємств із метою безперервного вдосконалення своєї діяльності. Варто відзначити, що еталони, порівняно з якими проводиться бенчмаркінг, також змінюються, і тільки безперервний процес здатний допомогти аграрному підприємству адаптуватися, швидко дізнаватися про всі новації та вигідно застосовувати їх на практиці.

Фактори успіху, що визначають процес бенчмаркінгу, можна класифікувати в такий спосіб:

«тверді» (об'єктивні) - окреслення чітких меж проекту; точне планування часу; дотримання стандартів якості; узяти до відома бюджетні обмеження.

«м'які» (суб'єктивні) - дружній клімат для співробітництва; позитивні настрої — орієнтація на досягнення результату; усвідомлення важливості якості; заінтересованість; творчий підхід; етика підприємництва (аналіз переваги — це не промислове шпигунство) [15].

Враховуючи наведені фактори, бенчмаркінг використовується для аналізу неочевидних, тобто прихованих від очей спостерігача, ринкових процесів і явищ. Його особливість полягає в зборі якомога повної, у тому числі конфіденційної та напівконфіденційної, інформації про діяльність різних суб'єктів ринкового середовища. Одержана інформація дає змогу скласти ширше уявлення про характер підприємницької діяльності, лідерів

конкурентного середовища і причини та чинники їхнього успіху, які мають бути узагальнені й використані в процесі побудови моделі ефективного підприємництва.

Застосовуючи бенчмаркінг в управлінні процесами адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, підприємства можуть одержати:

можливість об'єктивно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони й побачити себе з боку;

цілеспрямоване навчання - галузеві лідери дають змогу визначитися зі стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання та виходу на лідируючі позиції на світовому продовольчому ринку;

інноваційні ідеї як у виробничій сфері, так і в галузі збуту аграрної продукції;

систематичність досліджень, що уможливорює тримати руку на пульсі конкурентів та діяти активно;

стратегічні альтернативи, які допоможуть змінити себе, вийти із безнадійних ситуацій, які сформувалися зовні й усередині підприємств, на основі аналізу показників ефективності господарської діяльності конкурентів.

Сільське господарство як галузь має низку особливостей, що значною мірою визначають результати діяльності аграрних підприємств. Галузевою особливістю сільського господарства є те, що дія економічних законів тісно переплітається з дією природних законів, тому що засобами виробництва тут є живі організми (рослини, тварини); головним засобом виробництва в сільському господарстві є земля. Від її якості, родючості й характеру використання залежить процес праці та виробництва продукції в аграрних підприємствах.

Наступною особливістю в аграрному секторі є незбігання періоду виробництва і робочого періоду, отже, виникає сезонність виробництва,

яка виявляється в нерівномірному, переривчастому використанні робочої сили й засобів виробництва, в нерівномірному надходженні продукції та доходів протягом року [1].

Важливою особливістю діяльності аграрних підприємств є їхня залежність від природно-кліматичних умов. І як наслідок, аграрні підприємства працюють в умовах ризику та невизначеності, а кінцеві результати значною мірою залежать не лише від кількості та якості застосованих ресурсів, а також від конкретних умов, за яких здійснюється виробництво.

Використання у виробничому процесі частини продукції власного виробництва є специфічною особливістю сільського господарства. Тут як засоби виробництва використовують насіння і садивний матеріал (зерно, картопля тощо), корми, а також значну частину поголів'я тварин на відновлення та розширення основного стада [12].

Серед найважливіших важелів у процесі управління адаптацією сучасних сільськогосподарських підприємств є виявлення й урахування цих особливостей при використанні бенчмаркінгу, що, в свою чергу, забезпечить зміцнення їх фінансового стану і сприятиме збільшенню обсягів аграрної продукції, яка виробляється ними для реалізації на світовому продовольчому ринку.

Таким чином, враховуючи галузеві особливості вітчизняного сільського господарства, процес бенчмаркінгу підприємств-лідерів потрібно проводити у розрізі періодів (місяців):

період спокою (січень, лютий та червень) - місяці відносно спокійні й фінансово стабільні для ринку аграрної продукції;

початок посівного періоду та періоду збирання врожаю, коли збільшується потреба в додаткових коштах для закупівлі насінневого матеріалу, добрив, паливно-мастильних матеріалів, залучення сільськогосподарської техніки.

Також під час бенчмаркінгу варто враховувати використання аграрними підприємствами землі. Як бенчмарки у підприємствах-лідерах потрібно досліджувати: кількість сільськогосподарських угідь, оцінку якості й родючості ґрунтів, використання поживних елементів ґрунту для підвищення врожайності сільськогосподарських культур тощо.

Необхідно також пам'ятати, що аграрне виробництво знаходиться під впливом природно-екологічних умов, за бенчмарки слід розглядати: загальносекторні типи природних ландшафтів (рівнинні та гірські), показники біологічної ефективності клімату (кількість днів із сприятливими погодними умовами), суми активних температур повітря, коефіцієнт зволоження території, річна сума опадів, біологічна продуктивність, несприятливі природно-антропогенні процеси.

На жаль, більшість вітчизняних керівників аграрних підприємств не оперує таким поняттям, як бенчмаркінг. Основними проблемами, що перешкоджають поширенню його в Україні, є: небажання будь-яких, у тому числі й аграрних, підприємств розкривати інформацію про себе; відсутність інфраструктури бенчмаркінгу в Україні; «неосвіченість» фахівців щодо можливостей підвищення ефективності управління діяльністю підприємства із залученням бенчмаркінгових прийомів [6].

Вивчаючи здобутки та проблеми розвитку діяльності великих іноземних підприємств, або своїх конкурентів, можна розробити власну модель адаптації діяльності аграрного підприємства, яка буде максимально ефективною. Варто зауважити, що неможливо успішно адаптуватися до будь-яких змінних умов світового продовольчого ринку, не змінивши себе, не виробивши нових навичок, звичок, якостей, які у майбутньому приведуть до підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства в цілому. А сам розвиток бенчмаркінгу сприятиме відкритості й підвищенню ефективності діяльності аграрних підприємств як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках. Добре освоєні методи

управління та вдосконалення діяльності дадуть змогу аграрним підприємствам різного рівня зайняти гідне місце на світовому продовольчому ринку.

Висновки. У процесі управління адаптацією діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку використання бенчмаркінгу є надзвичайно корисним, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства. Зіставлення показників ефективності господарювання дасть можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони процесів адаптації діяльності аграрних підприємств порівняно з конкурентами і лідерами, що уможливорює знайти незаповнені ринкові ніші. Водночас основним чинником успішного використання бенчмаркінгу в управлінні адаптаційними процесами є врахування галузевих особливостей сільськогосподарського виробництва. При використанні бенчмаркінгу виробничі й маркетингові функції аграрних підприємств стають керованішими, тому що після досліджень впроваджуються кращі методи і технології інших підприємницьких організацій. Такий інструмент як бенчмаркінг здатний зламати закоренілу структуру організації, стиль ведення бізнесу, орієнтуючись, зокрема, на найкращі результати інших підприємств-конкурентів.

Бенчмаркінг, за умови чіткого дотримання методики його реалізації, може стати ефективним інструментом управління процесами адаптації діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку та запровадження найдоцільніших організаційних і управлінських змін в аграрному секторі.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. - 2013. -№1. - С.3-16.

2. Бенчмаркинг: все лучшее — себе [Електронний ресурс]
<http://www.management.com.ua/ct/ct032.html>

3. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В. Білошкурська// Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 12 (114). -С. 101-104.

4. Гапоненко А.Л. Теория управления [Текст]: учеб. / А.Л. Гапоненко ; под. общ. ред. А.Л. Гапоненка АЛ. Пан- крухина. - М.: РаГС, 2003. - 558 с.

5. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. - 2009. - № 3. - С. 140-145.

6. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії і 11. Козак // Управление компанией. - 2000. - № 1-2 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003>.

7. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Електронний ресурс] / Ж. Крисько // Галицький екон. вісн. - 2009. - № 2. - С.38-42.

8. Меренюк Т.В. Бенчмаркінг - шлях до конкурентних переваг / і В. Меренюк і! Наука та практика. - 2007: 36. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. і Кол. авт. - Полтава, 2007. - С. 152-153.

9. Шценко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Мітенко - К.: “Центр навч. літ-ри”, 2004. 366 с.

10. Немічева О.В. Бенчмаркинг як метод управління підприємством / О.В. Немічева, А.В Усова [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010.

\\111виндина А.А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям / А.А. Швиндина / Вісн. СумДУ. Серія Економіка. - 2008. - № 1. - С. 20-25.

12.Щетинін А.Л Політична економія: підруч. / А.Л. Щетинін. - К.: ЦУЛ. 2011. 480 с.

13.Ячменева ВМ. Менеджмент организаций: современные проблемы управления : учеб. пособие [для студ. экон. спец.] / В.М. Ячменева, Г.М. Чернцова, А.И. Сулыма. —Симферополь : ДОЛЯ, 2007. — 344 с.

14.Mejer K. Zhivaja organizacija: Kompanija как zhivoj organizm: Grjadushhaja konvergencija informatiki. nanotehnologii, biologii i biznesa / Mejer Knstofer, Djevis Stjen. - М. : «Dobraja kniga». 2007. - 368 s.

15.Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / Robert C. Camp. - ASQC Quality Press, 1989. - 299 p.